

**PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA
KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Putra Jaya
Sahitaguna, Semarang)**

**Yahyo¹, Handoyo Djoko W² & Reni Shinta Dewi³
Yahyo_masitoh@yahoo.co.id**

Abstract:

Employees represent the resource which play important role in supporting reaching of company efficacy. Therefore, company have to pay attention to the factors influencing employees in working. Good Motivation factor, good environment, appropriate compensation can grow the spirit of high job so that can affect the increase of performance of employees CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang. This Research aim to know the motivation influence, environmental work, and compensation to employees performance of through spirit job. Sampel in this research is determined with the census approach many as 80 people. Its measurement scale use the scale likert. At data analysis use the simple linear regression test and test the doubled regresi. Research result show the motivate to have an effect on to employee morale of equal to 5,7 gratuity. Environmental work to have an effect on to employee morale of equal to 18,5 gratuity. Compensation have an effect on to employee morale of equal to 10,4 gratuity. Motivate to have an effect on to employees performance of equal to 5,0 gratuity. Environmental work to have an effect on to employees performance of equal to 12,7 gratuity. Compensation have an effect on to employees performance of equal to 12,2 gratuity. Spirit of job have an effect on to employees performance of equal to 10,9 gratuity. Motivation, environmental work, and compensation to employee morale of equal to 21,2. Motivation, environmental work the, compensation and employee morale to employees performance of equal to 20,3 gratuity. This research conclude that motivation, environmental work, and compensation have an effect on to employees performance. Companies need to approach the family, consider resting facilities, bathrooms, employee salaries and bonuses.

Keyword : Motivation, environmental work , compensation, employee morale, employees performance.

Abstraksi:

Karyawan merupakan sumber daya yang berperan penting dalam menunjang tercapainya keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Faktor motivasi yang baik, lingkungan yang baik, kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan pendekatan sensus yaitu berjumlah 80 orang. Skala pengukuran menggunakan skala likert. Pada analisis data menggunakan uji regresi linear sederhana dan uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 5,7 persen. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 18,5 persen. Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 10,4 persen. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 5,0 persen. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 12,7 persen. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 12,2 persen. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,9 persen. Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap semangat kerja sebesar 21,2. Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 20,3 persen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kelayakan perlengkapan kerja, melakukan pendekatan secara kekeluargaan, perhatikan fasilitas istirahat, kamar mandi, serta gaji dan bonus karyawan.

Kata kunci : Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, semangat kerja, kinerja karyawan.

¹ Yahyo, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, yahyo_masitoh@yahoo.co.id

² Handoyo Djoko W, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³ Reni Shinta Dewi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Globalisasi merupakan realita yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk tetap dapat mempertahankan diri dari tekanan yang berasal dari eksternal perusahaan maupun yang datang dari internal perusahaan. Di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Disisi yang lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam tumbuh berkembangnya perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang tercapainya keberhasilan tujuan perusahaan.

Karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja tidak akan terlepas dari semangat dan kegairahan kerja. Sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Semangat dan kegairahan yang ada pada diri karyawan, diharapkan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja. Motivasi berkaitan dengan kondisi batin/psikologi seseorang. Kondisi batin itu sendiri dapat terlihat dari semangat atau kegairahan kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau semangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seseorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya.

Lingkungan kerja juga merupakan aspek yang harus diperhatikan pihak perusahaan karena akan menumbuhkan semangat kerja karyawan. Secara umum lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melaksanakan tugas baik yang berupa fisik maupun non fisik. Selain pada kualitas pelayanan atau *service* yang diinginkan konsumen, faktor harga juga menjadi salah satu pertimbangan bagi para pelanggan yang ingin melakukan perawatan pada sepeda motor yang dimilikinya. Walaupun tidak sedikit orang yang berpikir bahwa demi merawat kendaraannya, mereka tidak segan-segan untuk mengeluarkan uang yang sedikit lebih mahal untuk menjamin keaslian sparepart motor tersebut dan memperoleh kepuasan yang maksimal.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kerugian yang didapat apabila kompensasi diberikan secara tidak tepat adalah perusahaan bisa kehilangan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi untuk penarikan karyawan baru yang berkualitas.

CV. Putra Jaya Sahitaguna merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi serbuk tempurung kelapa sebagai bahan dasar pembuatan obat nyamuk. Sebagai perusahaan yang memiliki banyak karyawan, tentunya sifat dan watak karyawan berbeda-beda. Perbedaan tersebut biasanya tergambarkan dari perilaku, oleh karena itu apabila keberagaman perilaku tersebut menyebabkan disintegritas antar karyawan, maka akan mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan dan mempengaruhi hasil yang akan dicapai oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan-permasalahan perusahaan di atas, maka dipilih judul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Perantara (Study Kasus Pada Bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna).

Tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (4) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (5) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (6) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (7) Untuk mengetahui pengaruh semangat terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (8) Untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap semangat karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. (9) Untuk mengetahui pengaruh

motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna.

Kajian Teori

Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:140) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Gibson dan Stoner dalam buku Soekidjo (2009:125) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja. Sementara menurut Hasibuan yang dikutip oleh Soekidjo (2009:125) mengatakan motivasi dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi, salah satunya adalah mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Edward Murray dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009:68) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- b. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- d. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
- e. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain.

Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1984:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebankan. Menurut Ahyari (dalam Risky Novianto Aribowo, 2011:29) lingkungan kerja didalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan

Nitisemito (1984:184) menyatakan ada beberapa faktor lingkungan kerja yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Pewarnaan
Warna dapat berpengaruh dalam diri manusia. Kita ketahui bahwa warna dapat mempengaruhi terhadap kejiwaan manusia. Oleh karena itu ruang kerja hendaknya dipilih warna yang dingin/lembut misalnya coklat muda, krem, abu-abu muda, hijau muda dsb.
2. Kebersihan
Lingkungan yang bersih mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan lingkungan yang bersih, selain menyehatkan juga menimbulkan rasa senang, sehingga akan memicu karyawan lebih bersemangat dan bergairah
3. Penerangan
Penerangan cukup, tetapi tidak menyilaukan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga termasuk penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas sering kali

karyawan membutuhkan penerangan yang cukup. Apalagi bila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

4. Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila dalam ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan kelelahan dari para karyawan.

5. Musik

Musik yang mengalun merdu menimbulkan suasana gembira, sehingga dapat diharapkan mereka akan berkurang kelelahannya dan bertambah semangat dalam bekerjanya

6. Keamanan

Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan.

7. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi. Dengan adanya kebisingan maka akan mengganggu konsentrasi karyawan, sehingga akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada organisasi Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2003:49). Kompensasi yang berarti penghargaan ternyata tidak hanya berbentuk pemberian upah/gaji, tetapi dapat juga berupa penghargaan non finansial lainnya yaitu suatu keinginan yang berasal dari kebutuhan egoistik yang bisa diwujudkan dengan pujian atau hadiah dan diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya. Menurut Soekidjo (2009:148-149) kompensasi berupa upah atau gaji merupakan kompensasi langsung (*direct compensation*) yang berkaitan dengan prestasi dan hasil kerja karyawan. Namun selain kompensasi langsung (*direct compensation*) organisasi mengembangkan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) dapat disebut dengan kompensasi pelengkap artinya tidak dikaitkan dengan prestasi dan hasil kerja karyawan. Kompensasi pelengkap bukan saja bermanfaat bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan. Keuntungan-keuntungan perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1 Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan atau loyalitas para karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.
- 2 Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran kerja.
- 3 Mengurangi pengaruh organisasi karyawan terhadap kegiatan organisasi.
- 4 Meminimalkan biaya-biaya kerja lembur yang berarti mengefektifkan prestasi kerja karyawan.
- 5 Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

menurut Wibowo (2007:133) setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerja. Tanpa kompensasi yang cukup akan berakibat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan. Kompensasi dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Semangat kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan kreativitas dalam pekerjaannya. (Hasibuan, 2003:94). Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun.

Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito (1984:161-166) indikasi-indikasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Turun/rendahnya produktivitas kerja
Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi kegaifahan dan semangat kerja yang menurun.
2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi
Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka mereka akan malas untuk datang bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian apalagi dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.
3. Labour turn over atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi
Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidakselesaan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.
4. Tingkat kerusakan yang meningkat
Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.
5. Kegelisahan dimana-mana
Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.
6. Tuntutan yang sering terjadi
Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.
7. Pemogokan
Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005:14). Indikator kinerja menurut Simamora dan Heryanto (dalam Khoiriah, 2009:18) yaitu :

1. Loyalitas adalah Kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
2. Tanggung Jawab adalah rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.

3. Ketrampilan adalah Kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan, sedangkan semangat kerja sebagai variabel perantara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. Karena jumlah karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna yang berjumlah terbatas sebanyak 80 orang, maka semua anggota populasi dijadikan sebagai responden atau disebut dengan pendekatan sensus. Jadi jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 80 orang karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna. Skala pengukuran menggunakan Likert. Uji Validitas menggunakan korelasi *Product Moment*, sedangkan uji Reliabilitas dengan *Cronbach Alfa*. Analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan uji regresi linier sederhana dan uji regresi berganda.

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap semangat kerja adalah terbukti. Hasil perhitungan menguatkan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel meskipun rendah yaitu sebesar 0,240. Kemudian semangat kerja dapat dijelaskan oleh motivasi sebesar 0,057 atau 5,7% ini berarti motivasi dapat mempengaruhi semangat kerja. Variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap variabel semangat kerja karyawan dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9908, dimana t hitung sebesar 2,179 > t tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,0232 < 0,05$. Sehingga Hipotesis 1 diterima. Artinya, motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Motivasi pada karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang adalah baik.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja adalah terbukti. Hal ini dibuktikan hasil uji korelasi bahwa keduanya mempunyai hubungan yaitu sebesar 0,430 merupakan hubungan yang sedang atau cukup kuat. Selain itu, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjelaskan pengaruhnya terhadap semangat sebesar 18,5%. Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 4,203 > t tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,00 < 0,05$. Sehingga Hipotesis 2 diterima. Artinya Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja. Semakin baik lingkungan kerja perusahaan artinya semakin baik semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap semangat kerja adalah terbukti. Hal ini dibuktikan hasil uji korelasi bahwa keduanya mempunyai hubungan yaitu sebesar 0,322 merupakan hubungan yang rendah. Selain itu, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kompensasi menjelaskan pengaruhnya terhadap semangat sebesar 10,4%. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap semangat kerja dengan signifikansi 5% dan angka t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 3,009 > t tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,004 < 0,05$. Sehingga hipotesis 3 diterima. Artinya kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Penerapan sistem kompensasi pada bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna sudah tergolong baik.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Dalam penelitian ini dibuktikan hasil uji korelasi bahwa keduanya mempunyai hubungan yaitu sebesar 0,224 merupakan hubungan yang rendah. Selain itu, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 5,0%. Motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 5% dan angka t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 2,030 > t tabel sebesar 1,9908 dan

tingkat signifikansi $0,046 < 0,05$. Sehingga hipotesis 4 diterima. Artinya motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Hal ini dibuktikan hasil uji korelasi bahwa keduanya mempunyai hubungan yaitu sebesar 0,357 merupakan hubungan yang rendah. Selain itu, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 12,7%. Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 3,371 $> t$ tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Sehingga Hipotesis 5 diterima. Artinya Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja perusahaan artinya semakin baik kinerja karyawan.

Hipotesis keenam menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Hal ini dibuktikan hasil uji korelasi bahwa keduanya mempunyai hubungan yaitu sebesar 0,349 merupakan hubungan yang rendah. Selain itu, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kompensasi menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 12,2%. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 5% dan angka t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 3,294 $> t$ tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Sehingga hipotesis 6 diterima. Artinya kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan..

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa ada pengaruh antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Pernyataan hipotesis ini diperkuat dengan hubungan antara keduanya sebesar 0,329 merupakan hubungan yang rendah. Selain itu semangat kerja dapat menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,9%. Sedangkan dari uji signifikansi menyatakan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 5% dan angka t tabel 1,9908, dimana t hitung sebesar 3,081 $> t$ tabel sebesar 1,9908 dan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$. Sehingga Hipotesis 7 diterima. Artinya semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa ada pengaruh variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap semangat kerja adalah terbukti. Dalam penelitian ini menunjukkan antar variabel hubungannya sebesar 0,460 merupakan hubungan yang sedang. Kemudian hasil koefisien determinasi sebesar 21,2%, yang berarti kesemuanya dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap semangat kerja. Selain itu, dibuktikan dengan hasil yang signifikan antara motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi secara bersama – sama terhadap semangat kerja yang diperoleh dari hasil uji regresi berganda. Dimana angka F tabel sebesar 2,492 dan dengan signifikansi 5%. F hitung sebesar 6,801 $> F$ tabel sebesar 2,492 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Selain itu berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Hipotesis 8 diterima. Artinya secara simultan Variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap semangat kerja. Hubungan antar variabel menunjukkan hubungan yang lebih baik dibandingkan daripada hubungan secara parsial, artinya CV. Putra Jaya Sahitaguna akan lebih baik apabila mensinergiskan variabel independen dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Dalam penelitian ini menunjukkan antar variabel hubungannya sebesar 0,451 merupakan hubungan yang sedang. Kemudian hasil koefisien determinasi sebesar 20,3% , yang berarti kesemuanya dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Uji signifikansi menunjukkan adanya hasil yang signifikan antara motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji regresi berganda. Dimana angka F tabel sebesar 2,492 dan dengan signifikansi 5%. F hitung sebesar 4,788 $> F$ tabel sebesar 2,492 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Hipotesis 9 diterima. Artinya secara simultan variabel motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian pengaruh terbesar dari keempat variabel tersebut yaitu semangat kerja sebesar 0,258.

Tabel I
Rekapitulasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyaawan

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	standardized coefficients Beta	T Hit.	Sig	F Hit.	Sig	Kptsn Thd Ho
$X_1 \rightarrow Y_2$		0,128				0,87	0,786	0,434			
$X_2 \rightarrow Y_2$	12,868	0,107	0,451	0,203	0,161	0,157	1,236	0,220	4,788	0,002	Ho ditolak
$X_3 \rightarrow Y_2$		0,218				0,199	1,683	0,097			
$Y_1 \rightarrow Y_2$		0,258				0,177	1,523	0,132			

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Selain itu hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh adalah pengaruh motivasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,87, sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebesar 0,276. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui semangat kerja. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,157, sedangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja sebesar 0,505. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui semangat kerja. Kemudian Pengaruh kompensasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,199, sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebesar 0,323. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui semangat kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*Direct Effect*) variable motivasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya ($0,087 > 0,0175$). Sedangkan pengaruh langsung (*Direct Effect*) lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya (*Indirect Effect*) ($0,157 > 0,058056$). Serta pengaruh langsung (*Direct Effect*) kompensasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya (*Indirect Effect*) ($0,199 > 0,025842$). Kemudian pengaruh total (*Total Effect*) lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar yaitu sebesar 0,505 daripada pengaruh total (*Total Effect*) kompensasi dan motivasi yaitu masing-masing sebesar 0,323 dan 0,276.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan pada CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang sudah cukup baik sehingga mampu meningkatkan kinerja para karyawannya. Namun, kinerja karyawan dalam CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang jauh akan lebih meningkat apabila motivasi yang dimiliki karyawan dikuatkan melalui semangat kerja. Sedangkan lingkungan kerja yang ada dalam CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang sudah memadai, sehingga mempengaruhi kinerja para karyawannya dalam bekerja. Tetapi kinerja jauh akan lebih baik jika lingkungan kerja yang ada didukung dengan meningkatkan semangat kerja karyawan. Begitu halnya dengan kompensasi yang diberikan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang sudah sesuai dan mampu mempengaruhi kinerja karyawan, Tetapi kinerja jauh akan lebih baik jika kompensasi yang diberikan didukung dengan meningkatkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja menjadi mediator “penguat” terhadap kinerja karyawan. Karyawan menyatakan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi pada bagian produksi tepung CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang sudah baik, sehingga mereka merasa bersemangat dan bergairah dalam bekerja sehingga kinerjanya pun meningkat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh, motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun motivasi memiliki dampak terhadap semangat kerja. Hal ini berarti apabila motivasi baik maka semangat kerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. motivasi tidak baik maka semangat kerja juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara motivasi dan semangat kerja

karyawan adalah rendah, meskipun hubungannya rendah namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada motivasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan semangat kerja. Adapun penyebab pengaruh yang lemah dari motivasi dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor motivasi) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan semangat kerja dibandingkan dengan faktor motivasi.

2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun lingkungan kerja memiliki dampak terhadap semangat kerja. Hal ini berarti apabila lingkungan kerja baik maka semangat kerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. lingkungan kerja baik maka semangat kerja juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara lingkungan kerja dan semangat kerja karyawan adalah sedang., meskipun hubungannya sedang namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada lingkungan kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan semangat kerja yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh yang lemah dari lingkungan kerja dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor lingkungan kerja) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan semangat kerja dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun kompensasi memiliki dampak terhadap semangat kerja. Hal ini berarti apabila kompensasi baik maka semangat kerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. kompensasi baik maka semangat kerja juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara kompensasi dan semangat kerja karyawan adalah rendah, Meskipun hubungannya rendah namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada kompensasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan semangat kerja yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh lemah dari kompensasi dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor kompensasi) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan semangat kerja dibandingkan dengan faktor kompensasi.
4. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun semangat kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila semangat kerja baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. semangat kerja baik maka kinerja karyawan juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara semangat kerja dan kinerja karyawan adalah rendah, meskipun hubungannya rendah namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada semangat kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh lemah dari semangat kerja dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor semangat kerja) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor semangat kerja.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun motivasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila motivasi baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. motivasi baik maka kinerja karyawan juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah rendah, meskipun hubungannya rendah namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada motivasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh lemah dari motivasi dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor motivasi) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor motivasi.
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun lingkungan kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila lingkungan kerja baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. lingkungan kerja baik maka kinerja karyawan juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan adalah rendah, meskipun hubungannya rendah namun setiap

perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada lingkungan kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh lemah dari lingkungan kerja dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor lingkungan kerja) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja.

7. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun kompensasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila kompensasi baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. kompensasi baik maka kinerja karyawan juga akan menurun. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan adalah rendah, meskipun hubungannya rendah namun setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada kompensasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Adapun penyebab pengaruh lemah dari kompensasi dapat dianalisis karena ada faktor-faktor lain (di luar faktor kompensasi) yang memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menciptakan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor kompensasi.
8. Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel semangat kerja sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya menunjukkan pengaruh hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap semangat kerja adalah sedang, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan semangat kerja yang lebih besar. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel semangat kerja berdasarkan perhitungan uji signifikansi secara simultan adalah variabel lingkungan kerja.
9. Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya menunjukkan pengaruh hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan adalah sedang, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan berdasarkan perhitungan uji signifikansi secara simultan adalah variabel semangat kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat disampaikan oleh penulis kepada CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang adalah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian motivasi mempengaruhi semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang meski tidak terlalu besar. Sedangkan motivasi karyawan sudah baik, namun, untuk lebih meningkatkan rasa semangat kerja karyawan sebaiknya CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Pemenuhan kebutuhan dalam bekerja hendaknya dapat menjadi perhatian perusahaan misalnya perlengkapan keselamatan kerja yang dianggap masih kurang layak. Kemudian disarankan pendekatan secara kekeluargaan seperti mengadakan pengajian, syukuran, dan kegiatan-kegiatan pada momen-momen tertentu. Hal ini akan menciptakan lingkungan suasana yang akrab sesama karyawan maupun pimpinan perusahaan. Lingkungan kerja yang hangat dan akrab, akan membuat karyawan merasa nyaman dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Berdasarkan hasil penelitian lingkungan kerja mempengaruhi semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Sedangkan lingkungan kerja karyawan sudah baik. Namun untuk lebih meningkatkan lingkungan kerja karyawan sebaiknya CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang memperhatikan fasilitas-fasilitas istirahat disarankan untuk diuat senyaman mungkin agar karyawan lebih merasa nyaman ketika beristirahat. Kemudian kamar mandi disarankan untuk dibuat lebih mencukupi mengingat kamar mandi masih kurang memadai jika dibandingkan dengan banyaknya karyawan, dan kebersihan lingkungan disekitar perusahaan disarankan lebih

diperhatikan karena terkadang sisa bahan baku masih berserakan dan menimbulkan bau tidak sedap. Hal ini disarankan berdasarkan hasil dari kuesioner menunjukan adanya beberapa karyawan merasa kurang puas dengan lingkungan yang ada terutama fasilitas disekitarnya.

- c. Berdasarkan hasil penelitian kompensasi mempengaruhi semangat kerja karyawan CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang. Meskipun kompensasi yang diterima karyawan sudah baik, CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang diharapkan tetap mempertahankan konsistensinya dalam menjamin kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang diberikan perusahaan selama ini dianggap sudah sesuai dengan produktivitas dan biaya hidup karyawan sehari-hari sehingga semangat kerja karyawan meningkat. Pihak manajemen diharapkan dapat meningkatkan pemberian kompensasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan seiring dengan perkembangan perusahaan saat ini. Agar nantinya tidak terjadi perpindahan karyawan ke perusahaan lain akibat ketidaksesuaian kompensasi yang diberikan perusahaan.
- d. Berdasarkan hasil diperoleh bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan disarankan harus menumbuhkan dan meningkatkan rasa semangat karyawan dalam bekerja dengan motivasi karyawan dengan baik, menciptakan lingkungan yang baik, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan kompensasi yang baik.

Daftar Referensi

- Aribowo, Risky Novianto. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khoiriyah, Lilik. (2009). Pengaruh Upah Dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja karyawan pada CV. Aji Bali Jaya Wijaya. *Skripsi*. Universitas muhamadiyah surakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Offset.
- _____. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Nitisemito, Alex.S. (1984). *Manajemen Personal*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal. Dan Ella .J. Sagala.(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- _____. Dan ahmad fauzi moh. Basri. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.